

明治大学社会科学研究所紀要

組織有効性と管理会計システムの有効性評価

本 橋 正 美☆

Organizational Effectiveness and Evaluation of Effectiveness on
Management Accounting Systems

Masami Motohashi

I はじめに

経営組織論における研究テーマの1つである組織有効性は、組織の維持・存続を考える場合、いかなる状態が組織として優れているか、ということを示す概念である。すなわち組織有効性とは、端的に言えば、組織目的ないし組織目標を環境変化に対応させて、その設定された組織目的ないし組織目標を達成することである。こうした組織有効性の概念は、大別すると目標モデルとシステム・モデルの2つに分けられる。この2つの概念のうち目標モデルにおいては、組織有効性は組織目標の達成度によって測定される。それに対して、システム・モデルでは、組織はオープン・システムとみなされ、組織有効性は組織内外のさまざまな環境要因との相互関係により規定されるため、組織目標達成のスタイルや方法に焦点が当てられ、測定されることになる。

このような組織有効性の測定・評価の問題は、企業の業績管理システムあるいは意思決定支援システムとしての管理会計システムの有効性の測定・評価の問題ときわめて密接な関係があると考えられる。とりわけ、今日のように企業環境が激変する社会では、管理会計システムの有効性が重要な課題であるといえよう。その理由は、管理会計システムは企業の経営管理を支援する会計情報システムとして業績管理や意思決定を支援する機能をもっているからである。また、管理会計システムは、企業の戦略や組織の管理のためのコントロール・システムと位置づけることができ、企業業績の改善や経営革新を支援する役割を担っていると考えられるからである。それは、企業の業績すなわち事業活動のプロセスや結果を測定・評価し、当該企業が将来進むべき方向や、あるべき姿を明らかにすることを支援するシステムであると考えられるため、組織有効性の測定・評価に十分に貢献するものでなければならないのである。

しかしながら、このような組織有効性の測定・評価の問題と管理会計システムの有効性の測定・評価の問題を総合的な視点から考察する研究は、従来の経営組織論および管理会計論のいずれの領域におい

☆経営学部教授

ても十分に行われてきたとはいえない。

本研究の目的は、経営組織論と管理会計論との学際的な、しかも、これまであまり検討されることがなかった当該研究テーマについて問題提起の観点から基礎的な研究を行うことである。

II 組織有効性の測定尺度と評価基準

組織有効性の測定尺度は、従来、経営学の領域では、生産高、売上高、利益率などといった組織活動の成果を中心として取り上げられていた。また、行動科学の研究領域では、組織成員の満足度、モラールなどの心理的状态、あるいは、その結果としての欠勤率、離職率などといった指標を中心として取り上げられてきた。

こうした研究成果をふまえて、リッカート (R. Likert) は組織特性の測定尺度として8つの要因をあげている。すなわち、①リーダーシップ、②動機づけ、③コミュニケーション、④相互作用・影響、⑤意思決定、⑥目標設定・命令、⑦コントロール、⑧業績目標とトレーニング、である [21:pp. 254-267]。

これらの尺度を整理すれば、組織有効性の基準として、①組織の安定・維持に関する尺度、②組織成員の業績に関する尺度、③環境への適応に関する尺度、の3つにまとめることができる [3:pp. 42-45]。

一方、組織有効性の評価基準に関しては何人かの論者が、当該基準を明らかにしている。馬場昌雄の研究によれば、例えばジョージポラス (B. S. Georgopoulos) ・タンネンバウム (A. S. Tannenbaum) は、組織の生産性、経営資源の確保、柔軟性などをあげている。また、シェイン (E. H. Schein) は、組織の存続・成長性、自己維持能力、順応性などをあげている。さらに、キャプロウ (Th. Caplow) は、組織の業績、組織の統合・自発性、安定性などをあげている。さらにまた、ベニス (W. G. Bennis) は、適応性、一体化、現実の認知能力などをあげている。これらの組織有効性の評価基準では、ベニスの例示を除けば、①組織の生産性、②組織の業績、③組織の存続・成長性、が共通した基準として理解することができる [3:p. 40-42]。

他方、キャンベル (J. P. Campbell) は、組織有効性の評価基準として以下のような30の基準を列挙している [6:p. 36]。

- | | |
|------------|-------------------|
| ① 組織全体の有効性 | ⑩ 計画設定・目標設定 |
| ② 生産性 | ⑪ 目標整合性 |
| ③ 効率性 | ⑫ 組織目標の内在化 |
| ④ 利益 | ⑬ 役割と規則の一致 |
| ⑤ 品質 | ⑭ 人事管理スキル |
| ⑥ 業務停止の発生率 | ⑮ 業務管理スキル |
| ⑦ 成長率 | ⑯ 情報の管理とコミュニケーション |
| ⑧ 欠勤率 | ⑰ 意思決定の迅速性 |
| ⑨ 離職率 | ⑱ 環境の利用 |

- | | |
|--------------------------|-------------|
| ⑩ 仕事の満足 | ⑫ 外部機関による評価 |
| ⑪ 動機づけ | ⑬ 安定性 |
| ⑫ モラール | ⑭ 人的資源の価値 |
| ⑬ コントロール (マネジメント・コントロール) | ⑮ 参加 |
| ⑭ コンフリクト／連携 | ⑯ 能力開発 |
| ⑮ 柔軟性／適合性 | ⑰ 目標達成 |

これらの基準は、組織のさまざまな側面の有効性について網羅的に示したものであるといえる。これらの基準の中には、いくつかの矛盾したものが含まれているという指摘もあるが〔30:pp. 50-51〕、それはともかくとして、これらは概して、組織のアウトプット、成果、利益、組織の内部プロセスとその手続き、組織構造、従業員の態度、組織の環境への対応などに関する基準である〔33:p. 63〕。

組織有効性の評価基準に関する上記のキャンベルの例示は、十分に検討され、かつ整理されて示されたものではないけれども、それまでの研究成果をある程度集大成した点は評価できると思われる。

組織有効性の測定尺度と評価基準について概観してきたが、以上の考察をふまえて、次に組織の業績評価について検討する。

Ⅲ 組織の業績評価

組織有効性評価のための組織の業績評価については、さまざまなアプローチや方法があるが、総合的ないし包括的なアプローチとしては、「360 度評価」という方法がある。この方法は、評価の対象となる組織成員が日常接触するすべての人々からの評価をフィードバックするというものである。その場合の評価項目の数は企業によって異なり、通常、5～10 程度の評価項目を設定し評価する〔31:p. 343〕。最近のアメリカ企業の調査では、フォーチュン誌 1,000 社中約 90%の企業が 360 度評価を導入している。360 度評価の業績評価手法を広義に解釈すれば、後述するバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard : 以下、BSCと略称する) もこの 360 度評価の 1 形態であるといえる。

組織の業績評価に関する最近の傾向では、過去に実施した活動を評価する業績測定尺度 (performance measures) と、将来実施する活動を指示する業績評価指標 (performance indicators) とを区別し、また、財務的測定尺度と非財務的測定尺度の両面から総合的に業績評価を行うという考え方が一般的である。

ところで、そうした組織の業績評価基準については、リエンジニアリングの立場からは図表－1 のクウォンタム・パフォーマンスの評価マトリックスが参考になる。図表－1 のマトリックスでは、組織、プロセス、および人の価値とサービスの視点から「コスト」、「品質」、「時間」の 3 つの測定尺度でそれぞれ評価することを示している。とりわけ組織の業績評価基準については、図表－2 で 3 つの測定尺度の具体例があげられている。組織の業務改善や業務革新を指向する業績評価基準の 1 つのモデルであるといえる。

図表-1 クウォンタム・パフォーマンスの評価マトリックス

	クウォンタム・パフォーマンス（飛躍的業績向上）		
	価 値		サ ー ビ ス
	コ ス ト	品 質	時 間
組 織	財 務 的 的 業 戦 略 的	感 受 性 生 産 性 信 頼 性 確 実 性 適 任 性	速 軟 さ 柔 答 性 応 応 力 適 応 力
プ ロ セ ス	インプット 活 動	適 合 性 生 産 性	速 軟 さ 柔 軟 性
人	報 酬 人 材 開 発 動 機 付 け	信 頼 性 確 実 性 適 任 性	応 答 力 適 応 力

出所：スティーブン M. フォロニック、アーサーアンダーセン&カンパニー著、
 アーサーアンダーセン・オペレーショナル・コンサルティング・グループ訳
 『リエンジニアリングのための業績評価基準』産能大学出版部、1994年、31頁。

図表-2 組織の業績評価基準

	内 容	定 義	例
コスト	財 務 的	外部の規定に基づく財務情報	● I R S (米国歳入庁) ● S E C (証券取引委員会)
	業 務 的	日々のビジネス遂行上、必要な財務情報	●受注残 ●売上高 ●現金残高
	戦 略 的	長期的意思決定をサポートする財務分析	●内作・外作分析 ●製造原価分析 ●目標原価分析
品 質	感 受 性	個々の関心	●顧客満足度 ●従業員満足度
	生 産 性	組織効率性	●従業員1人当たり売上高 ●一定時間当たり生産高 ●インプットに対するアウトプットの比率
	信 頼 性	安定した信頼できる業績	●返品 ●顧客クレーム
	確 実 性	利害関係者の組織に対する思い入れ	●イメージ調査 ●広報評価点
	適 任 性	実行能力	●外部資格制度 ●顧客照会
時 間	速 さ	アウトプットの提供の速さ	●受注処理サイクル時間 ●新製品開発時間
	柔 軟 性	要求の変化に応える能力	●組織レベルの数と管理の範囲
	応 答 力	迅速なサービスを提供する能力と意欲	●顧客の要求に応えるまでの時間 ●電話の相手にたどりつく時間
	適 応 力	変化に対する柔軟性と積極性	●組織的な変化への準備度 ●導入される提案件数

出所：スティーブン M. フォロニック、アーサーアンダーセン&カンパニー著、
アーサーアンダーセン・オペレーショナル・コンサルティング・グループ訳、
前掲書、42-43 頁。

一方、クリストファー (W.F.Christopher) = トーア (C.G.Thor) によれば、業績改善のための評価基準として次の15の基準をあげている〔8:pp.1-87〕。

つまり①ビジョン、②成果、③顧客価値、④目標、⑤業績の測定尺度、⑥エンパワーメント、⑦チームワーク、⑧継続的改善、⑨革新性、⑩優越性、⑪学習と知識、⑫システム、⑬認識と表彰、⑭経験の伝達、⑮変化への対応、である。

これらの基準は、組織の全体に関わるきわめて包括的な尺度であるといえる。各基準について詳述することは割愛するが、現在では製品やサービスの質のみならず経営の質すなわち経営品質が重要視されていることは、わが国でも日本経営品質賞があることから明らかである。上記の15の評価基準は日本経営品質賞のアセスメント基準とは異なるが、優れた業績を達成するためには不可欠な検討事項であると考えられる。

このように、実際に優れた業績を達成するためには、結果のみを評価するシステムではなく、PDCAサイクルが組み込まれた業務のプロセスの測定を重視した業績管理システムを構築することが必要である。優れた業績管理システムの条件は、筆者によれば、管理会計を中核とした組織のコア・コントロール・システムである。それは、後述するBSCの要素を取り入れたシステムであり、一方、経営管理者の意思決定支援の側面からはナレッジ・ベーストの意思決定支援システムを組み込んだ統合的な戦略的マネジメント・システムであるといえる〔25:p.2〕。

さて、上述のように、組織の業績評価を効果的かつ効率的に行うための管理会計システムは、どのようなシステムであるべきなのかを次に検討する。

IV 管理会計システムの有効性評価

1 情報システムとしての管理会計システムの有効性

管理会計システムは、いうまでもなく情報システムの1つである。また、情報システムとしての管理会計システムは、会計情報システムの構成要素である。筆者によれば、「現実のシステム（現在稼働しているシステム）における会計情報システムの機能」（①、②、③の3つ）と、「システム開発における会計情報システムの機能」（④）は次のとおりである〔24:pp.39-42〕。

- ① 意思決定支援機能
- ② 業績管理支援機能
- ③ 業務管理支援機能
- ④ 業務革新支援機能

これらの会計情報システムの機能は、実際には相互に関連しており、また、企業の組織階層や測定・評価の対象、あるいは測定・評価の時点などによって複雑な関係ないしは構成になっている。

(1) 管理会計情報の質的基準

管理会計システムが情報システムである以上は、管理会計システムによって作成・提供される管理会計情報の質が問題となるのは当然のことである。オブライエン (J. A. O'Brien) は情報の一般的な質的基準について、以下のような3つの側面から15の基準を示している [28 : p. 17]。

(1) 時間の側面

- ① 適時性
- ② 鮮度
- ③ 頻度
- ④ 期間比較

(2) 内容の側面

- ① 正確性
- ② 目的適合性
- ③ 完全性
- ④ 簡潔性
- ⑤ 範囲
- ⑥ 業績 (プロセスと結果)

(3) 形式の側面

- ① 明確性
- ② 詳細度
- ③ 順序
- ④ プレゼンテーション
- ⑤ メディア

オブライエンによるこれらの15個の情報の質的基準は、必ずしも管理会計情報の質的基準として示されたものではない。しかしながら、経営管理者に対して有用性の高い管理会計情報を提供すべきであると考えれば、管理会計システムから提供される情報は、これらのほとんどの基準を満たしていることが必要であると思われる。

(2) 管理会計情報システムの質的基準

一方、ケリー (J. M. Carey) は、情報システムとりわけ経営情報システムの質的評価基準として次のような13の基準を列挙している [7 : p. 1]。

- ① 情報の正確性
- ② 情報の適時性

- ③ 情報の目的適合性
- ④ 適切な情報の形式
- ⑤ 情報範囲の適切なレベル
- ⑥ 意思決定支援の処理能力
- ⑦ 情報の処理速度
- ⑧ 情報処理の正確性
- ⑨ ユーザーの満足度
- ⑩ ユーザー・フレンドリーネス
- ⑪ システムの応答の信頼性
- ⑫ 通信の質の向上
- ⑬ システムの信頼性

これらの経営情報システムの質的評価基準のうち①～⑤までの基準は、上記のオブライエンの情報の質的基準と重複しているが、⑥～⑬までの基準は、まさに情報システムとしての管理会計システムの有効性を判断する基準であるといえることができる。

以上のように、情報システムとしての管理会計システムは、上述のようなさまざまな基準をどの程度満たしているかによって、その質すなわち有効性が測定・評価されるのである。

2 管理会計システムの有効性と経営品質

管理会計システムの有効性を評価するためには、さらに企業がどの程度優れた業績を上げているかどうかを総合的に評価する基準すなわち経営品質を検討する必要がある。というのは、前述したように業績管理支援機能をもつ管理会計システムが有効に機能していなければ、優れた業績を達成することは困難であると考えられるからである。

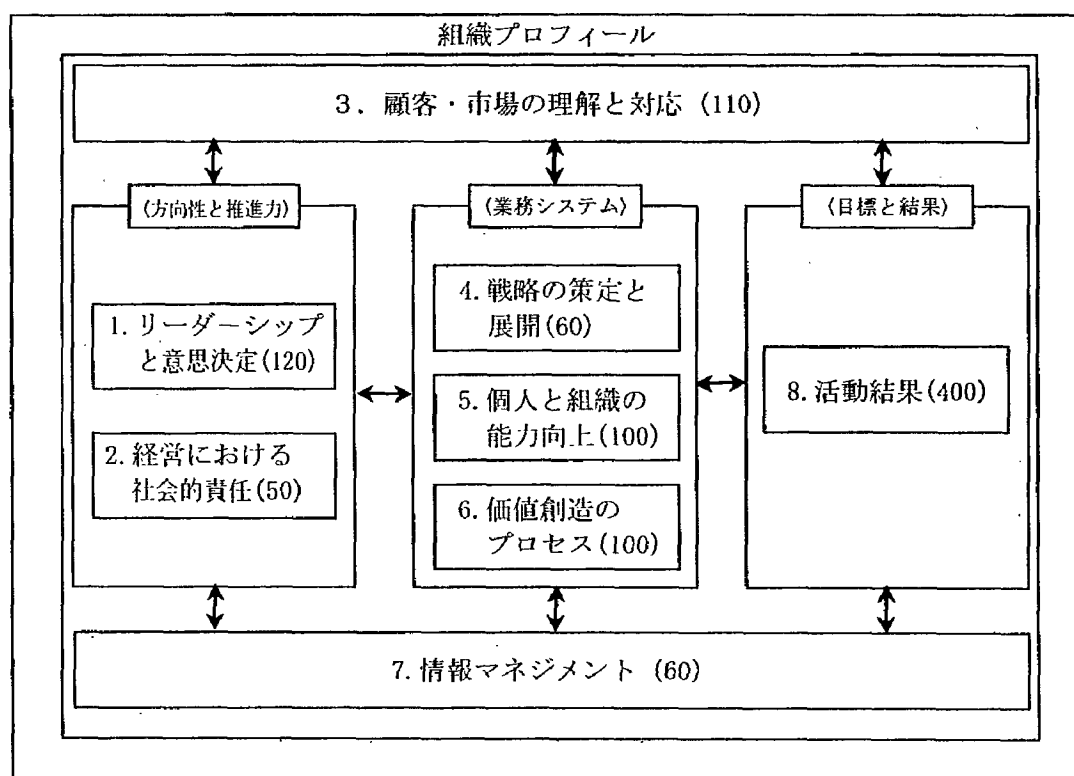
経営品質については、わが国でもアメリカのマルコム・ボルドリッジ国家品質賞によるセルフ・アセスメントの考え方を模範として、日本経営品質賞委員会によって1996年度から「日本経営品質賞」の表彰制度が実施されている。これまでの6年間で82の組織が応募申請し、11の組織が受賞している（各年度で1～3の組織）[26]。なお、次章で日本企業のBSCの導入事例として取り上げる株式会社リコー（以下、リコーとする）は、1999年度に「日本経営品質賞」を受賞している。

さて、2002年度の日本経営品質賞のアセスメント基準では、次のような構成になっている[26:pp. 4-23]。

- (1) 目指す方向-----パフォーマンス・エクセレンスの追求
- (2) 基本理念-----①顧客本位、②独自能力、③社員重視、④社会との調和
- (3) 基本的な考え方---①クオリティ、②リーダーシップ、③プロセス、④「知」の創造と活用、⑤時間とスピード、⑥パートナーシップ、⑦社会的責任と環境保全、⑧事実に基づく経営、⑨グローバル化、⑩フェアネス、⑪イノベーション
- (4) のフレームワークは図表-3に示すとおりである。また、アセスメント基準の評点の配分は図表-

4のようになっている。図表－4の中で、特に配点が高い項目は、「経営幹部の役割とリーダーシップ」、「プロセスの結果」、「財務の結果」、「顧客満足の結果」などである。この4つの項目をみれば、日本経営品質賞で何が重視されているかがよくわかる。

図表－3 2002 年度版 日本経営品質賞アセスメント基準のフレームワーク



出所：日本経営品質賞委員会『2002 年度版 日本経営品質賞 アセスメント基準書』
日本経営品質賞委員会、2002 年、10 頁。

図表－4 2002 年度版 日本経営品質賞アセスメント基準

＜アセスメント基準一覧＞

組織プロフィール

1. リーダーシップと意思決定	120
1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ	100
1.2 意思決定と合意の仕組み	20
2. 経営における社会的責任	50
2.1 社会要請への対応	30
2.2 社会貢献	20
3. 顧客・市場の理解と対応	110
3.1 顧客・市場の理解	50
3.2 顧客との信頼関係	30
3.3 顧客満足の明確化	30
4. 戦略の策定と展開	60
4.1 戦略の策定と形成	30
4.2 戦略の展開	30
5. 個人と組織の能力向上	100
5.1 組織的能力	40
5.2 社員の能力開発	30
5.3 社員満足	30
6. 価値創造のプロセス	100
6.1 基幹プロセス	40
6.2 支援プロセスと新事業プロセス	30
6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
7. 情報マネジメント	60
7.1 経営情報の把握と分析	20
7.2 競合比較とベンチマーキング	20
7.3 情報システムのマネジメント	20
8. 活動結果	400
8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
8.2 個人と組織の能力向上の結果	60
8.3 プロセスの結果	80
8.4 財務の結果	100
8.5 顧客満足の結果	100
合 計	1000

出所：日本経営品質賞委員会、前掲書、23 頁。

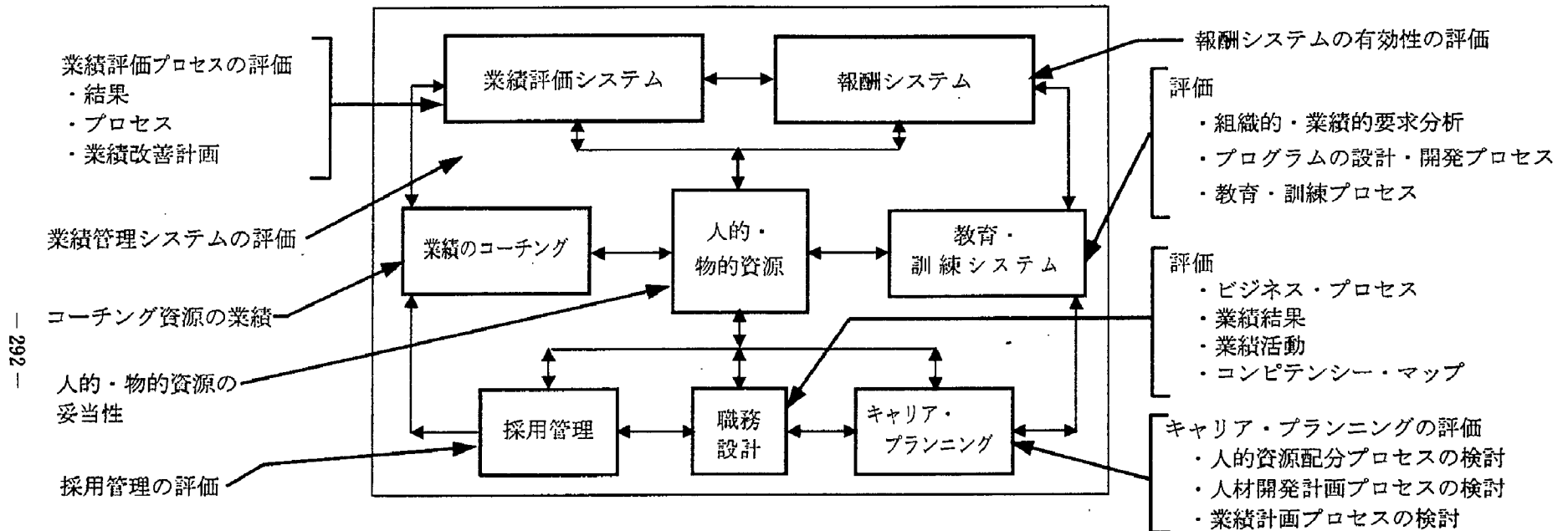
管理会計システムの有効性を検討する場合、組織の経営管理のどのプロセスあるいは何の結果を重視して評価しなければならないかは、上記の日本経営品質賞のアセスメント基準を1つのモデルとして参考にすることができる。

こうした日本経営品質賞のアセスメント基準のような組織の総合的業績評価基準とは異なるが、とりわけ人事管理、人的資源管理ないし人的資源開発などの研究分野の立場から業績管理システムの評価を図示したものが図表－5である。図表－5は、みればわかるように、組織の人的資源の業績管理システムの全体像を明らかにしたものである。組織の業績管理は、いうまでもなく経営資源に沿って考えれば、他に物的な設備の管理、資金の管理、情報資源の管理というように経営資源の全般に関わるさまざまな管理が必要である。しかし、特に組織すなわち人の業績は、企業にとってはきわめて重要であるといわなければならない。というのは、企業の業績、つまり財務的・非財務的業績の結果は、組織すなわち人が生み出す情報や知識、換言すれば企業のマネジメントの方法や仕組みなどのどれをとってみても、その源にあるのは人つまり組織なのである。最近、特に成果や業績に連動した賃金制度が多く企業で導入されているのは、組織成員のモチベーションを高めると同時に、インセンティブ・システムとしての報酬システムの管理、あるいは優れた人材の育成などが重要視されているからである〔1〕〔4〕〔10〕〔15〕〔19〕。それは一方では、業績の改善や人件費の削減、あるいは、業務のアウトソーシングなどの問題とも密接な関係があるのである。

以上、管理会計システムの有効性について経営品質や人事管理などとの接点で若干の考察を行ってきた。しかしながら、管理会計システムの有効性は、実際に企業でどのような方法でその有効性が評価されているか、換言すれば業績管理に役立っているかを検証しなければ十分に立証されたとはいえない。そこで次章では、1社の事例研究ではあるが、日本企業のBSCの導入事例によってその検証を行うことにする。管理会計システムの有効性評価の事例として日本企業のBSCの導入事例を取り上げる理由は、次のとおりである。

すなわち周知のように、BSCはキャプラン (R. S. Kaplan) = ノートン (D. P. Norton) によって1992年に提唱されて以来10年が経過し、欧米諸国ではすでに多くの営利・非営利企業で導入され、数多くの事例が紹介されている〔5〕〔16〕〔17〕〔27〕。また、BSCのパッケージ・ソフトウェアもすでに商品化されており、BSCがある程度普及してきているとみることができる。そのような状況の中で管理会計論の研究分野では、BSCは今日では「戦略的マネジメントのための業績管理システム」として位置づけられているのである。それゆえに、管理会計システムの有効性を評価するためには、とりわけその業績管理支援機能の側面を検討するためには、BSCの考察が不可欠なのである。また、日本企業のBSCの導入事例を取り上げるのは、欧米とわが国とでは、経営環境や社会経済的な背景がかなり異なるからである。

図表－5 業績管理システムの評価



出所：J.W.Gilley, S.A.Eggland and A.M.Gilley, *Principles of Human Resource Development*, 2nd ed., Perseus Publishing, 2002, p. 391. ,

V 日本企業のバランスト・スコアカードの導入事例による検証

上述のように、管理会計システムが有効であるか否かを判断するためには、現実の企業の事例によって検証する必要がある。本章では事例として、リコーのケースを取り上げることにする〔18:pp. 281-296〕。

事例の考察を行う前に、リコーの会社の概要についてみておくことにしよう（業績に関しては、日本経済新聞 2002 年 6 月 28 日付「決算公告特集」による）。リコーは、複写機、プリンターなどを中心にオフィス機器の研究開発から生産販売、およびそのサービスまで一貫した事業で全世界市場へ展開している。グループ企業の社員は全世界で約 7 万人、2001 年度末の連結子会社は 331 社、持分法適用会社は 73 社である。2002 年 3 月期の日本企業の連結経営指標ランキングでは、売上高が 1 兆 6、723 億円で 46 位、営業利益が 1、296 億円で 20 位、ROE が 10.3% で 56 位となっており、ここ数年来、好業績を維持している。

図表-6 は、リコーの例ではないけれども、BSC の 1 例として 4 つの視点とその重要成功要因および成果指数（成果指標）が示されている。このケースでは、見直しの結果を示す方法として色分けをして、目標値を上回ると緑色、だいたい目標値と同じであれば黄色、目標値を下回れば赤色というように、その結果がはっきりとわかるようになっているとされている〔18:pp. 297-298〕。

図表-6 バランスト・スコアカードの例

視 点	重要成功要因	成果指数	2002				2003	2004
			Q1	Q2	Q3	Q4		
財務の視点	売上増大	前年度比率(%)						
	利益増大	前年度比率(%)						
	在庫削減	前年度比率(%)						
	キャッシュフロー	前年度比率(%)						
顧客の視点	顧客の苦情低減	前年度比率(%)						
	主要顧客との関係強化	訪問回数(回)						
	市場シェア増大	前年度比率(%)						
	顧客満足度調査	前年度比率(%)						
業務プロセスの視点	納期遵守の確実化	納期遵守率(%)						
	品質の向上	不良発生率(%)						
	原価低減	前年度比率(%)						
	回答タイム短縮	前年度比率(%)						
学習と成長の視点	従業員意識調査	前年度比率(%)						
	教育訓練	計画実施率(%)						
	資格取得件数	計画達成率(%)						
	提案件数増大	前年度比率(%)						

注：重要成功要因と成果指数は現実の BSC とは異なる。

出所：高橋義郎稿「経営品質向上を支援するバランスト・スコアカードの活用」（企業研究会『企業価値創造のための新しいシステム——経営構造改革と事業評価・管理システムの実践』企業研究会、2002 年、298 頁。）

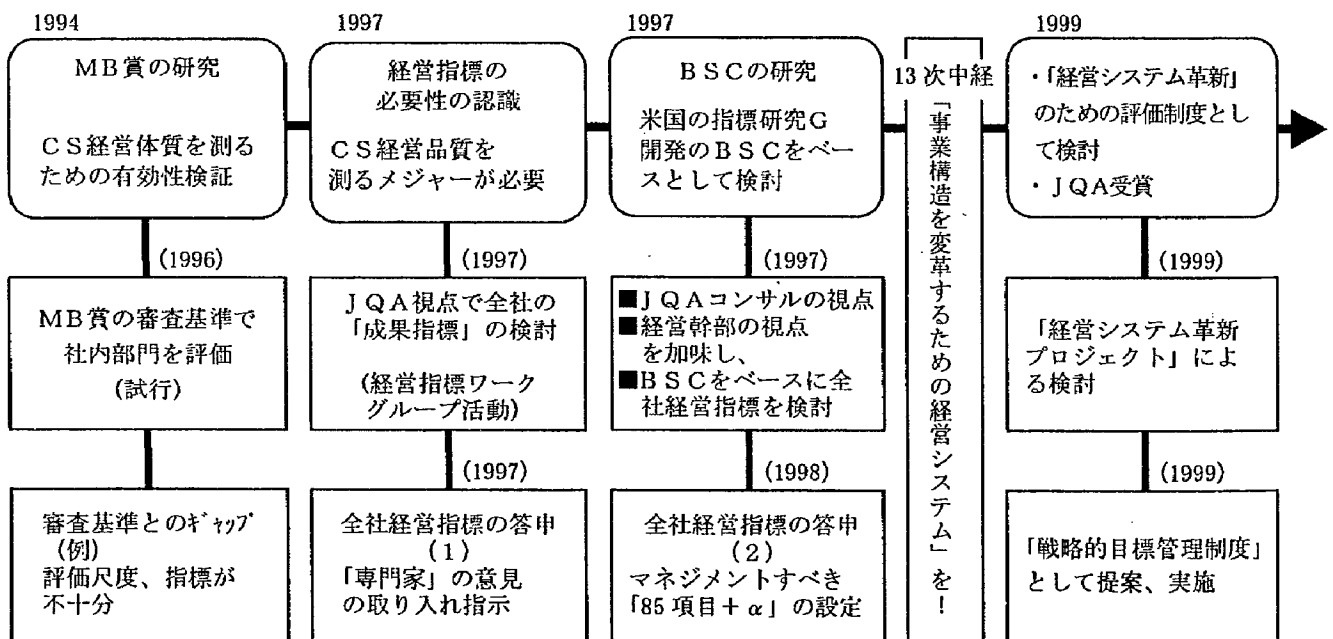
さて、リコーでは、図表－7のような「戦略的目標管理制度」を1999年から導入している。それに合わせて、本社の組織でBSCを1999年度から導入している。図表－7から明らかなように、リコーでは、「事業構造を変革するための経営システム」の構築を目指して、BSCの導入以前に1994年から1998年にかけてマルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）、そして日本経営品質賞（JQA）への徹底した取り組みが行われたことがわかる。現に上述のごとく、1999年度に「日本経営品質賞」を受賞している。

リコーにおけるBSCの特徴は、図表－8の中で5つの視点と書かれているように、基本的なBSCの4つの視点に加えて、5つ目の視点すなわち「環境保全の視点」が位置づけられていることである。

周知のように、企業では最近、ISO14001の環境マネジメント・システムの国際認証取得がさかんに行われている。それは企業にとって重要な問題であるからである。「環境保全の視点」は、日本経営品質賞でも基本的な考え方の1つになっている。リコーでは、そうした「環境保全の視点」を付け加えることによって、結局は、財務的成果につながることになるからであるとされている〔18:p.286〕。例えば、環境改善のために省資源、リサイクル、省エネルギーを推進することによって操業度が上がり、また部品点数も削減した結果、コストも下がって経営が改善するというわけである〔18:p.286〕。

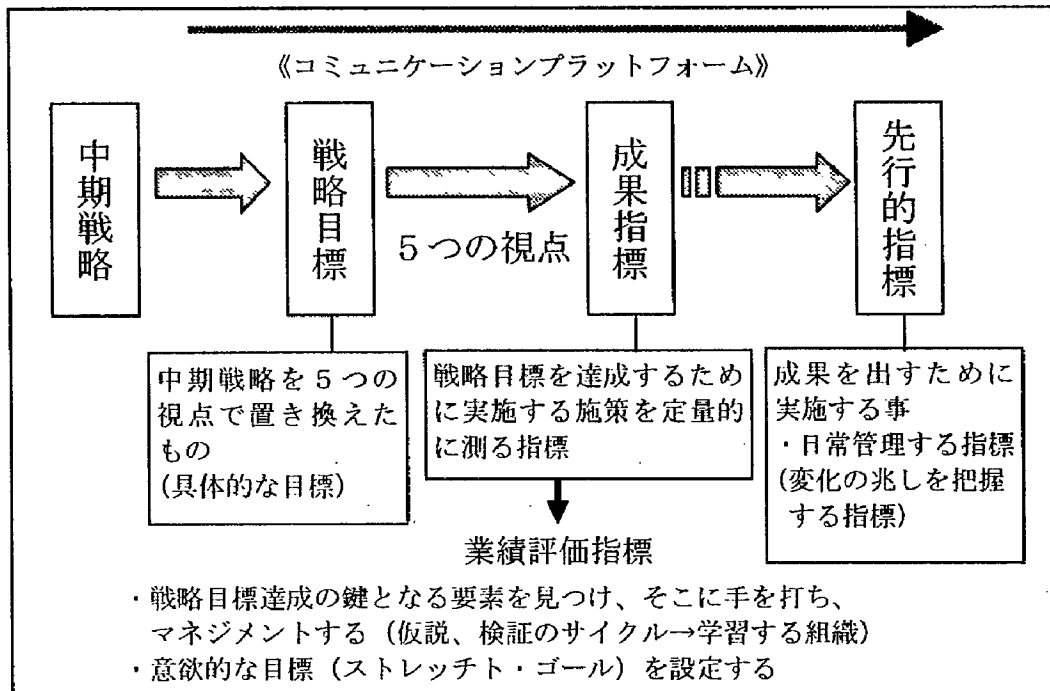
なお、詳述することは割愛するが、図表－9では目標管理プロセスが、また、図表－10では部門別BSCの概要が明らかにされている。

図表－7 （株）リコーにおける戦略的目標管理制度の導入経緯



出所：中村高稿「戦略的目標管理制度の導入について——バランスト・スコアカードを活用した目標管理・業績評価」（企業研究会『企業価値創造のための新しいシステム——経営構造改革と事業評価・管理システムの実例』企業研究会、2002年、285頁。）

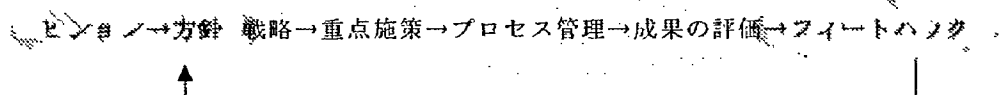
図表-8 (株) リコーにおける戦略から指標への展開



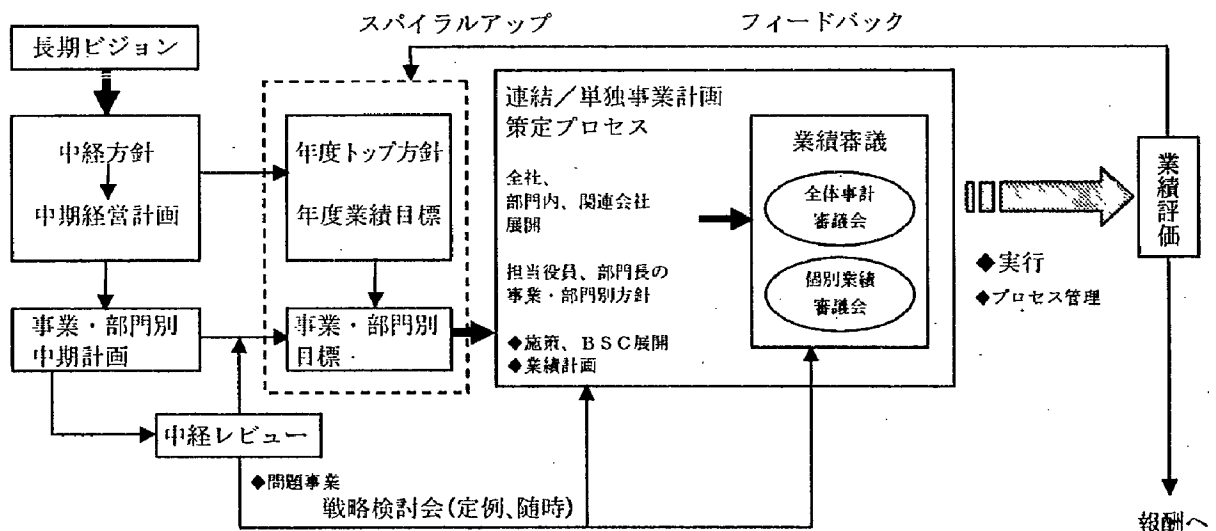
出所：中村高稿、前掲論文、286頁。

図表-9 (株) リコーにおける目標管理プロセス

戦略的目標管理制度は評価だけでなく、方針、戦略から業績評価、成果のフィードバックまで→マネジメントの仕組みの中核をなす。



《詳細プロセス》



出所：中村高稿、前掲論文、288頁。

図表-10. (株) リコーにおける部門別BSC

5 軸	戦略目標	業績評価・管理指標	
		事後的指標	先行的指標
財務	事業価値の増大	売上高伸び率	サプライ売上高比率
	売上高の拡大		新製品売上高
	資産効率の改善	開発投資比率	開発人員の生産性
顧客	商品XのMS拡大	ディーラー内シェア	システムディーラー訪問件数
	シグマYの顧客内シェア拡大		新製品競争力(他社仕様比較)
	大手OEMの獲得	戦略OEM先売上高	OEM商談A件数
社内 プロセス	開発効率の向上	1機種当り開発コスト	開発人員、人件費伸び率
	在庫回転期間の短縮	在庫回転率	発注～販売先倉庫日数
	OEM提供プロセスの改善		
学習成長	販売サポート力の向上	販売支援部隊稼働率	サポート有資格者数

注: 重要業績評価指標

出所: 中村高稿、前掲論文、288 頁。

VI む す び

以上、組織有効性の測定尺度や評価基準に関する研究成果をふまえて、組織の業績評価、さらに管理会計システムの有効性の評価について検討を行った。

組織有効性の測定尺度や評価基準に関する議論は、今日では、特に管理会計論の分野ではBSCなどのように、戦略的マネジメントを支援する業績管理システムの有効性評価の問題として展開されているのである。本稿では、管理会計システムの有効性評価については、そうしたBSCの日本企業における1社の導入事例に関する若干の考察を行った。リコーのケースでは、全社的な「戦略的目標管理制度」の導入によって、BSCを中核とした管理会計システムが再構築され、その役割が明確になったといえる。そして、BSCを中核とした管理会計システムが、明らかに業績の改善や経営革新の支援に十分に貢献しているとみることができるのである。また、リコーの場合には、特に経営品質の改善にかなり力を入れて取り組んだことがわかる。

わが国の企業では、BSCの導入事例は、まだそれほど多くなく、当面は今後の展開に期待することになるであろう。本稿でも、1社の事例について若干の考察をしたに過ぎず、さらに数多くの事例研究を積み重ねていかなければならない。管理会計システムの有効性評価の問題についても、それらの研究を行わなければ十分に検討することはできない。そうした研究については、筆者の今後の課題にすることにしたい。

(注) 本稿において、日本経営品質賞に関する図表-3, 4 は日本経営品質賞委員会アドミニストレーションから転載許可を得ている。また、(株) リコーの事例に関する図表-6, 7, 8, 9, 10 は(社) 企業研究会から転載許可を得ている。

〔参考文献〕

- 〔1〕 アーバンプロデュース編集部編『成果・業績連動型賃金制度実例 100 選』アーバンプロデュース、2000 年。
- 〔2〕 アーサーアンダーセン・ビジネス・コンサルティング著『業績評価マネジメント (改訂版)』生産性出版、2001 年。
- 〔3〕 馬場昌雄著『組織行動 (第2版)』白桃書房、1983 年。
- 〔4〕 Becker, B.E., M.A. Huselid and D. Ulrich, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press, 2001. (ブライアン E. ベッカー、マーク A. フセリド、デーブ・ウルリヒ著、菊田良治訳『HRスコアカード』日経BP社、2002 年。)
- 〔5〕 Brown, M.G., *Winning Score: How to Design and Implement Winning Scorecards*, Productivity Press, 2000. (マーク・グラハム・ブラウン著、梅津祐良訳『ウイニング・バランス・スコアカード——MB賞基準による業績評価』生産性出版、2002 年。)
- 〔6〕 Campbell, J.P., "On the Nature of Organizational Effectiveness," in Goodman, P.S. and J.M. Pennings(eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, 1977, pp. 13-55.
- 〔7〕 Carey, J.M. (ed.), *Human Factors in Management Information Systems*, Ablex Publishing Corporation, 1988.
- 〔8〕 Christopher, W.F. and C.G. Thor, *World-Class Quality and Productivity: Fifteen Strategies for Improving Performance*, Crisp Publications, Inc., 1998.
- 〔9〕 Ferris, G.R., S.D. Rosen and D.T. Barnum(eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, 1995.
- 〔10〕 Financial Times 編、日経情報ストラテジー監訳『ピープル・マネジメント——21 世紀の戦略的人材活用コンセプト』日経BP社、2002 年。
- 〔11〕 スティーブン M. フォロニック、アーサーアンダーセン&カンパニー著、アーサーアンダーセン・オペレーショナル・コンサルティング・グループ訳『リエンジニアリングのための業績評価基準』産能大学出版部、1994 年。
- 〔12〕 Gilley, J.W., S.A. Egglund and A.M. Gilley, *Principles of Human Resource Development*, 2nd ed., Perseus Publishing, 2002.
- 〔13〕 Harvard Business Review 編、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『業績評価マネジメント』ダイヤモンド社、2001 年。

- [14] 飯田光飛虎稿「バランス・スコアカード導入研究」『Business Research』第930号、2001年12月、20-25頁。
- [15] 今野浩一郎・佐藤博樹著『人事管理入門』日本経済新聞社、2002年。
- [16] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996. (ロバート S. キャプラン、デビッド P. ノートン著、吉川武男訳『バランス・スコアカード——新しい経営指標による企業変革』生産性出版、1997年。)
- [17] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001. (ロバート S. キャプラン、デビッド P. ノートン著、櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社、2001年。)
- [18] 企業研究会『(研究叢書 No. 118) 企業価値創造のための新しいシステム——経営構造改革と事業評価・管理システムの実例』企業研究会、2002年。
- [19] 菊谷寛之著『新実力型賃金のつくり方』日経連出版部、2002年。
- [20] 校條亮治稿「目指すは『パフォーマンス・エクセレンス』」『Business Research』第933号、2002年3月、19-26頁。
- [21] R. リッカート著、三隅二不二訳『組織の行動科学——ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社、1968年。
- [22] Lowe, T. and W. F. Chua, "Organisational Effectiveness and Management Control," in Lowe, T. and J. L. J. Machin (eds.), *New Perspectives in Management Control*, The Macmillan Press Ltd., 1983, pp. 271-287.
- [23] 森本三男稿「組織有効性と組織開発」(一寸木俊昭責任編集『現代経営学 ③ 現代の経営組織——その構造とダイナミズム』有斐閣、1983年、157-192頁。)
- [24] 本橋正美稿「会計情報システムの機能」『産業経理』第61巻第2号、2001年7月、39-45頁。
- [25] 本橋正美稿「(視点) 業務改善・業務革新と業績管理システム」『BRI会報』第81号、2002年2月、2頁。
- [26] 日本経営品質賞委員会『2002年度版 日本経営品質賞 アセスメント基準書』日本経営品質賞委員会、2002年。
- [27] Nils-Goran, O., J. Roy and M. Wetter, *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, 1999. (ニルス・ゲラン・オルヴ、ジャン・ロイ、マグナス・ウェッター著、吉川武男訳『戦略的バランス・スコアカード——競争力・成長力をつけるマネジメント・システム』生産性出版、2000年。)
- [28] O'Brien, J. A., *Introduction to Information Systems: Essentials for the Internetworked E-Business Enterprise*, 10th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2001.

- [29] Putz, B. J., *Perceptions of the Determinants of Organizational Effectiveness*, Ph. D. Dissertation, UMI, 1991.
- [30] Robbins, S. P., *Organization Theory : Structure, Design, and Applications*, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc., 1990.
- [31] Robbins, S. P., *Essentials of Organizational Behavior*, 5th ed., Prentice-Hall, Inc., 1997.
(ステファン P. ロビンス著、高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント——入門から実践へ』ダイヤモンド社、1997年。)
- [32] Rowley, T. H. *Evaluation of Organizational Effectiveness in a Management Information Systems Environment*, Ph. D. Dissertation, UMI, 1987.
- [33] Williams, R. S., *Performance Management : Perspectives on Employee Performance*, International Thomson Business Press, 1998.

(もとはし まさみ)